



Ancrages culturels et nature de l'intégration des supply chains : l'exemple de la culture nationale marocaine

Mohammed Amine Balambo

► To cite this version:

Mohammed Amine Balambo. Ancrages culturels et nature de l'intégration des supply chains : l'exemple de la culture nationale marocaine. 2013. hal-00819991

HAL Id: hal-00819991

<https://hal.science/hal-00819991>

Preprint submitted on 6 May 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« Ancrages culturels et nature de l'intégration des supply chains : l'exemple de la culture nationale marocaine. »

Mohammed Amine BALAMBO

balambo@gmail.com

Professeur à l'université Ibn tofaïl de Kénitra (Maroc)/ Chercheur associé au Centre de Recherche sur le Transport et la LOGistique CRETLOG- Aix-Marseille Université (France)

Résumé :

Ce papier qui adopte une approche culturaliste vise à démontrer que la nature de l'intégration de la supply chain peut être affectée par les caractéristiques de la culture nationale. Pour ce faire, nous procéderons avec un mode de raisonnement hypothético-déductif qui donnera lieu à notre modèle qui fera l'objet d'un test dans le cadre d'une étude quantitative traitée la méthode par les équations structurelles. Les résultats de l'étude permettent de soutenir que les caractéristiques de la culture nationale marocaine favorisent le développement d'une confiance de nature affective qui permet une intégration relationnelle de la supply chain.

Mots clés : Culture nationale, intégration des supply chains, confiance, équations structurelles.

Abstract :

This paper aims to demonstrate that the nature of the integration of supply chain knotted depends heavily on the nature of trust developed towards the partner, which is also strongly influenced by the characteristics of the national culture. To do this, we will proceed with a method of deductive reasoning which will result in our model will be tested through a quantitative study addressed the structural equations method. The results of the study can be argued that the characteristics of the Moroccan national culture promote the development of affective trust that allows relational integration of the supply chain.

Keywords: National Culture, integration of supply chains, trust, structural equations.

Introduction :

Le Supply Chain Management (SCM) a révolutionné le pilotage intra et inter-organisationnel des flux. Considéré comme une nouvelle philosophie managériale, qui perçoit l'entreprise et les relations interentreprises comme un tout, et non comme un fragment d'entités non reliées, il permet la mise en place d'une nouvelle discipline, dont la territorialité ne se limite plus à de simples problématiques logistiques, mais s'inscrit davantage dans d'autres champs de la gestion comme le marketing, la stratégie ou le management des opérations.

Néanmoins, la littérature académique s'est penchée de manière quasi-exclusive, dans un esprit normatif propre à une logique dominante en logistique et Supply Chain Management, sur les éléments organisationnels et technologiques autorisant la mise en place du SCM. Si ces éléments peuvent supporter certains types d'intégration, nous constatons qu'une telle approche n'est plus suffisante, puisque l'intégration modifie les frontières et les identités des deux entreprises (intégrante et intégrée), et la prise en compte des aspects culturels s'impose. Ceci s'ajoute à un constat émergent en SCM qui permet de relever que la question de la culture est de plus en plus évoquée pour expliquer les difficultés dans la mise en œuvre du SCM (Feng, 2010). Dans un rapport professionnel publié par Galia, un consortium européen de constructeurs automobiles en 2004, les intervenants ont évoqué des problèmes qu'ont rencontrés leurs supply chains, notamment en termes de mise en place de standards de qualité au Maroc et aux Philippines, et se sont mis d'accord sur l'importance de la prise en compte de la culture (notamment la religion) dans l'adaptation des standards aux valeurs locales.

L'analyse du contexte des entreprises marocaines impliquées dans des Supply Chains nécessite donc la prise en compte de l'influence potentielle du cadre social et culturel dans lequel elles baignent, en se fondant sur l'hypothèse sous-jacente d'un encastrement des agents économiques dans leur environnement socioculturel, et sur l'influence du cadre culturel sur les autres sphères de la réalité socioéconomique. De plus, le contexte culturel marocain est considéré comme un contexte culturel fort, et exerce une grande influence sur la sphère économique. Nous nous posons alors la question si les caractéristiques de la culture nationale marocaine peuvent-elles déterminer la nature de l'intégration des supply chains ?

1. Revue de littérature:

Pour pouvoir évaluer et mesurer l'influence de la culture nationale sur la nature de l'intégration des supply chains dans le contexte marocain, l'étude s'est fondée sur un certain nombre d'hypothèses théoriques que l'analyse sur le terrain cherchera à tester. Les investigations théoriques que nous présenterons ci-dessous défendent une hypothèse centrale selon laquelle la nature de l'intégration des supply chains dépend étroitement de la nature de la confiance développée entre les partenaires qui est elle aussi fortement déterminée par les caractéristiques de la culture nationale.

1.1. Conceptualisation de la culture nationale, de la confiance inter organisationnelle et de l'intégration des supply chains :

Nous avons défini la culture, à la lignée des travaux de Hofstede (Hofstede, 1994), comme une programmation collective de l'esprit humain, en adoptant une perspective processuelle et dynamique de la culture. La recherche s'est inscrite dans la typologie paroissiale (Adler, 1993) des études culturelles, et dans la perspective idéationnelle. Le modèle de Hofstede qui a été retenu correspond au modèle originel de Hofstede composé des quatre dimensions caractérisant les cultures (Nous avons volontairement écarté les nouvelles dimensions de Hofstede de la dynamique confucéenne et la recherche des plaisirs de la vie issues respectivement des enquêtes de Hofstede (2010) dans les pays asiatiques notamment en Chine et en se basant sur les résultats de l'enquête internationale sur les valeurs menées par Minkov au profit de l'intégration des variables de la culture traditionnelle marocaine), qui a été amendé et contextualisé par l'introduction de la variable de la religiosité comme dimension culturelle et de deux vertus caractérisant la culture traditionnelle au Maroc qui exercent une certaine influence dans la sphère des affaires à savoir : *Niya* et *Lkelma*.

1.1.1. Culture nationale :

La première double dimension liée au modèle de Hofstede concerne l'individualisme/collectivisme. Hofstede a fait émerger cette dimension pour exprimer le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires (Hofstede, 1994). Elle renvoie à l'importance donnée par un individu à sa propre personne ou à son entourage (Hofstede, 1983, 1991). Dans les sociétés marquées par l'individualisme, les individus se préoccupent davantage de leurs propres intérêts, et de leur environnement immédiat (Hofstede, 1994), tandis que dans les pays où prime le collectivisme, le soi individuel s'identifie dans le soi collectif où l'importance est donnée aux liens affectifs unissant les membres.

La deuxième dimension concerne la distance hiérarchique. Cette dimension correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Cette dimension fait partie du modèle originel de Hofstede. La distance hiérarchique est définie par Hofstede (1980) comme la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui est soumis. Dans les sociétés à forte distance hiérarchique, le pouvoir est centralisé et le leadership est exercé de manière autocratique et coercitive (Hofstede, 1983). Tandis que dans les pays à faible distance hiérarchique, l'attention est donnée à l'égalité et à la coopération.

La troisième dimension est liée à l'interchangeabilité des rôles ou de la masculinité/féminité. Elle renvoie à la question des valeurs et à la prévalence des valeurs « dures » telles que le gain, l'excellence et la compétition par rapport aux valeurs « tendres » telles que l'entraide, la solidarité et l'empathie. Dans les cultures masculines, les individus recherchent l'ascension sociale par l'excellence et la réussite matérielle. Tandis que dans les cultures féminines prévalent des valeurs d'entraide, de bienveillance et de tendresse. Ainsi, l'échec scolaire par exemple, est perçu dans une culture masculine comme un désastre, alors qu'il est perçu comme un accident mineur dans une culture féminine. Au travail, les cultures masculines vivent pour travailler et mettent l'accent sur l'équité, la

compétition, et la performance, alors que dans les cultures féminines la qualité des relations est placée au premier rang, on y travaille pour vivre et on tient aux valeurs de solidarité et de bienveillance.

La quatrième dimension est liée à au contrôle de l'incertitude. Cette dimension distingue les pays à fort et à faible contrôle de l'incertitude. Elle renvoie au degré de tolérance de l'incertitude. Le niveau de contrôle de l'incertitude signifie le degré jusqu'où les individus d'une culture acceptent les situations ambiguës, risquées, imprévisibles, non-structurées, voire anarchiques, et la manière avec laquelle on répond à cette imprévisibilité (Hofstede, 1983, 1991). Dans les cultures à fort degré de contrôle de l'incertitude, réfractaires à l'incertitude, il y a une tendance à mettre en place des structures, des règles, des institutions formelles pour réduire celle-ci. Contrairement aux cultures à faible contrôle de l'incertitude où on prend la vie au jour le jour, où on n'éprouve aucune anxiété face aux événements futurs.

La cinquième dimension intégrée dans le cadre de notre travail concerne la religiosité. Bien qu'elle ne fasse pas partie du modèle originel de la culture nationale de Hofstede. Nous nous sommes inspirés de travaux (Hofstede, 1991 ; Schwartz et Huismans, 1995 ; Saroglou et al. 2004, El akremi et al. 2007) qui l'ont intégré pour comprendre certaines sociétés à sensibilité religieuse, puisqu'elle est considérée comme une spécificité culturelle déterminant les comportements, les attitudes et les perceptions des individus dans leurs relations aux autres, à côté des travaux sur la religiosité comme facteur influençant la confiance interpersonnelle de El akremi et Al. (2007).

A côté de ces cinq dimensions culturelles, la vertu de *Niya* a été retenue comme composante culturelle, pouvant influencer le processus de développement de la confiance dans le contexte marocain. Cette composante culturelle fait partie du référent culturel traditionnel marocain, qui opère toujours une influence sur le comportement des acteurs opérant dans une société post-traditionnelle. Cette vertu est multidimensionnelle et complexe mais peut être définie en l'occurrence comme une vertu qui assure une certaine continuité entre l'intention et la conduite. Bourquia (2011), considère que la *Niya* est une sorte de foi sans conditions et qui constitue le fondement des relations inter personnelles, économiques, et les rapports sociaux dans le contexte culturel marocain.

Ensuite la vertu de *Lkelma* a été retenue comme dimension culturelle appartenant à la culture traditionnelle marocaine. Elle se réfère à la valeur de la parole donnée. Dans le discours ambiant des marocains un Homme qui a *Lkelma* est quelqu'un qui honore sa parole et ses engagements, et c'est quelqu'un en qui nous pouvons faire confiance.

Il est à souligner dans ce sens que nous ne situons pas dans une perspective sociologique ou anthropologique pour l'étude de la culture nationale marocaine. Si la théorie permet de classer les cultures selon différentes catégories (nationale, organisationnelle, sectorielle...) la réalité nous l'interdit, étant donné que cette vision analytique en réduit la complexité. L'objectif est donc de comprendre les zones culturelles homogènes pour dégager une vision macroscopique pour l'aide à la décision et non la compréhension de la culture ou des cultures dans toutes leurs subtilités.

1.1.1.2. Nature de la confiance inter organisationnelle

Dans notre travail, nous avons approché la confiance, à la lignée de Fukuyama (1995), comme un capital social qui permet aux partenaires appartenant à la même nation d'adopter un comportement coopératif de façon innée et spontanée sous l'emprise des institutions sociologiques (culture...) plutôt que des institutions économiques (contrats...). Cette définition permet à notre sens d'approcher la confiance comme un capital social encastré dans son environnement culturel.

A l'issue de notre revue de littérature sur la nature de la confiance développée, nous avons retenus la typologie de Mc Allister (1995) qui permet à notre sens de résumer les critères sous-jacents à la décision d'accorder confiance. McAllister (1995), dans son analyse de la nature et les bases de développement des relations de confiance, s'inspire de la littérature psychosociologique et distingue deux formes de confiance : la confiance cognitive et la confiance affective.

La confiance cognitive (cognition-based trust), fondée sur les informations individuelles sur la fiabilité et la dépendance à l'égard de l'autre. Cette confiance rationnelle fondée sur la cognition prend appui sur des caractéristiques objectives attribuées au partenaire (McAllister 1995 ; Tyler et Kramer, 1996) comme la compétence, la capacité, la responsabilité, l'intégrité, la crédibilité, et la fiabilité.

La confiance affective est fondée sur l'attention, sur les émotions interpersonnelles entre individus. Ces liens affectifs constituent une base de la confiance. Cette confiance sociale fondée sur l'affect, prend appui sur des caractéristiques comme la bienveillance, l'altruisme, l'engagement, le respect mutuel, et la franchise.

1.1.1.3. Nature de l'intégration des supply chains

A l'issue de notre revue de littérature sur la nature de l'intégration des supply chains nous avons retenu une typologie qui considère deux types d'intégration des supply chains : l'intégration relationnelle qui s'appuie sur un processus partenarial et la présence des variables relationnelles, et l'intégration fonctionnelle qui prend appui sur les déterminants organisationnels pour la mise en œuvre de l'intégration.

L'intégration relationnelle se définit comme la capacité d'une entreprise à s'appuyer sur la confiance, l'engagement, l'entretien de la relation voire même le consensus en cas de rupture d'une relation et ce afin de parvenir à la compétitivité (Bowersox et al. 1999 ; Stank et al. 2001), et à l'intégration efficace de la supply chain. L'intégration relationnelle prend appui sur un processus partenarial (Cooper et al. 1997) qui repose sur de nouveaux principes dans la perception des relations inter-organisationnelles. L'intégration relationnelle comprend quatre dimensions. La spécificité des rôles qui a été identifiée par Bowersox et al. (1999) et Stank et al. (2001) et réutilisée par Baofeng (2004). Cette dimension engendre un processus de direction clair et l'établissement d'une responsabilité partagée dans le processus de l'intégration de la supply chain. Elle vise à définir les rôles de chacun conjointement avec le partenaire dans des situations

d'incertitude. Dès lors que cette spécificité des rôles est établie l'intégration relationnelle pourrait être établie (Boefeng, 2004). La deuxième dimension de l'intégration relationnelle est liée à la mise en place d'une conduite commune qui comprend la mise en place de l'ensemble des règles, des politiques et procédures visant à faciliter la collaboration et les résolutions des conflits interentreprises (Stank et al. 2001). La troisième dimension est liée à la volonté de partage de l'information. Faisant partie des modèles de Bowersox (1999) et Stank et al. (2001), cette dimension met en évidence la volonté de l'échange d'informations techniques, financières, opérationnelles et stratégiques. La dernière dimension identifiée est liée au partage des risques et des récompenses, et renvoie au à la prédisposition à répartir équitablement les récompenses ainsi que les risques (Stank et al. 2001).

Ensuite, l'intégration fonctionnelle qui occupe une part importante dans la littérature anglo-saxonne, contrairement à la littérature de l'école asiatique ce qui peut s'expliquer par la prédominance des aspects relationnels dans le contexte chinois notamment, par opposition aux contextes des pays anglo-saxons, est caractérisée par quatre dimensions : l'intégration financière qui traduit la capacité de l'entreprise à mettre en place des ententes sur le plan de la gestion financière (délais de paiement, liquidité...) voire à aider le partenaire dans le cadre d'opérations d'investissement (Stank et al. 2001 ; Baofeng, 2004). Ensuite, l'intégration des processus opérationnels qui signifie la mise en place d'une intégration des systèmes opérationnels visant à réduire les chevauchements et les redondances, tout en maintenant une synchronisation des flux (Stank et al, 2001). Puis, la standardisation indicateurs de mesure qui signifie le degré avec lequel une entreprise doit standardiser ses systèmes de mesure avec les systèmes de mesure de son principal partenaire de la supply chain (Bowersox et al. 1999 ; Stank et al. 2001 ; Baofeng, 2004). Et enfin, l'intégration des systèmes et technologies qui renvoie à la capacité de l'entreprise à la mise en place de systèmes d'information permettant une meilleure collaboration inter-organisationnelle et pouvant supporter des configurations opérationnelles pour servir les différents segments du marché (Stank et al. 2001 ; Baofeng, 2004, Fabbe-costes, 2007).

1.2. L'influence de la culture nationale sur la nature de la confiance inter organisationnelle dans la supply chain.

Nous allons maintenant démontrer comment les différentes dimensions de la culture nationale influencent les dimensions cognitives et affectives de la nature de la confiance inter organisationnelle dans la supply chain. Dans ce sens, pour chacune des dimensions appartenant au modèle de Hofstede une double sous-hypothèse a été formulée pour mettre en exergue son incidence sur la nature de la confiance. Ensuite, une double hypothèse a été formulée à l'égard de la religiosité comme dimension culturelle, à la lignée du travail de El Akremi et al. (2007), influençant la nature de la confiance. Enfin, deux hypothèses seront formulées concernant les vertus de la culture traditionnelle, à savoir la *Niya* et *Lkelma* comme vertus influençant un seul type de confiance.

Dans une culture individualiste, les relations sont caractérisées par un grand degré de désintégration familiale où les liens entre les personnes sont lâches ; chacun doit se prendre en

charge (Hofstede, 1994). L'attention est accordée à soi même et la loyauté de chacun ne s'exprime que face à des intérêts calculés. Ainsi dans un tel contexte culturel, les relations sociales entre partenaires sont faibles, et fondées sur des calculs rationnels à des fins transactionnelles, et la compétence paraît comme le principal critère pour accorder confiance. L'individu ne développe aucune relation extra-professionnelle, et la relation est limitée à la sphère professionnelle. Le développement de la confiance se fonde sur des critères cognitifs comme la fiabilité, la compétence, la crédibilité, et aboutit au développement d'une confiance de nature cognitive (El akremi et al, 2007).

Tandis que dans les cultures collectivistes, les relations sont caractérisées par des liens forts et une prédisposition à l'entraide (Francesco et Chen, 2004). Les partenaires ont tendance à bâtir des liens affectifs, et la collectivité prend le dessus sur l'individu. Cette cohésion perçue entre les partenaires se fonde, en effet, sur les liens affectifs. L'individu bénéficie de la bienveillance et de la protection du groupe, qui lui doit loyauté en contrepartie. Le processus de développement de la confiance entre partenaires se fait alors sur des bases affectives (Williams, 2001 ; Huff et Kelley, 2005 ; Ferrin et al. 2006 ; El Akremi et al. 2007). Ces éléments nous supportent pour énoncer l'hypothèse suivante :

H.1.1 : Une culture individualiste favorise le développement d'une confiance cognitive entre les partenaires de la supply chain, alors qu'une culture collectiviste favorise le développement d'une confiance affective entre les partenaires de la supply chain.

Nous passons maintenant à la deuxième dimension culturelle qui renvoie à la distance hiérarchique. La distance hiérarchique influence le processus d'attribution de la confiance, dans la mesure où dans les cultures à forte distance hiérarchique une grande importance est donnée au statut social et aux signes extérieurs, qui servent d'outil de légitimation du pouvoir exercé. Il y a également une grande dépendance dans les rapports économiques et sociaux, et les relations entre subordonnés et supérieurs sont souvent chargées d'affectivité (Hofstede, 1994 ; Benabdeljlil, 2003). D'iribarne (1989), note dans ce sens que « le caractère souvent fortement émotionnel des relations hiérarchiques en France (un pays à forte distance hiérarchique) est étonnant ». Dans ces pays le processus d'attribution de confiance se fait sur des bases affectives et donne lieu à une confiance de nature affective. Tandis que dans les pays à faible distance hiérarchique, les individus sont considérés comme égaux par nature, les rapports sont dénués d'affectivité et donnent lieu à des calculs puisque les rôles entre celui qui détient le pouvoir et celui qui n'en a pas peuvent changer d'un moment à un autre. Dans une telle culture le processus d'attribution de la confiance se fait sur des bases cognitives et donne lieu à une confiance de nature cognitive. Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante :

H.1.2 : Une culture à faible distance hiérarchique favorise le développement d'une confiance cognitive entre les partenaires de la supply chain, alors qu'une culture à forte distance hiérarchique favorise le développement d'une confiance affective entre les partenaires de la supply chain.

La troisième caractéristique culturelle est liée à l'interchangeabilité des rôles. Elle influence aussi le processus de développement de la confiance et par la suite sa nature. Les

cultures masculines connaissent une grande prédominance des valeurs dites viriles que sont la force, l'agressivité, la réussite matérielle..., qui valorisent l'autonomie, la compétition fondées sur une logique calculatoire et individualiste (Hofstede, 1994), et qui donnent lieu à des comportements opportunistes, même au dépend des autres (Elahee et al. 2002). Dans une telle culture où la réussite individuelle passe avant toute autre considération, la confiance est accordée sur des bases cognitives, calculées (Kale et Barnes, 1992 ; Doney et al. 1998 ; El Akremi et al. 2007). Tandis que dans les cultures féminines, les rôles sont plus interchangeables (entre hommes et femmes) et les membres sont supposés être modestes, tendres et préoccupés par la qualité de la vie (Hofstede, 1994), avec une orientation vers la coopération, la bienveillance et l'altruisme (Hofstede, 1991). Les membres de ces cultures accordent plus d'importance aux relations sociales, à l'entraide où l'intérêt collectif prévaut sur l'intérêt de l'individu et construisent leur confiance sur la base de ces valeurs souhaitées (Geffen et Heart, 2006). L'appartenance à une culture féminine favorise le développement d'une confiance fondée sur l'affect (Doney et al, 1998 ; El Akremi et al. 2007). Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante :

H.1.3 : Une culture masculine favorise le développement d'une confiance cognitive entre les partenaires de la supply chain, alors qu'une culture féminine favorise le développement d'une confiance affective entre les partenaires de la supply chain.

La quatrième dimension est liée à l'évitement de l'incertitude. Dans les cultures à fort contrôle de l'incertitude, les individus tendent à contrôler le futur de leur vie, en laissant moins de place au hasard (Hofstede, 1983, 1984). Les institutions, les structures et les règles formelles apparaissent alors comme des moyens qui minimisent l'occurrence des situations ambiguës ou risquées. L'impersonnalité, l'objectivité et la compétence y apparaissent comme des moyens d'éviter l'incertitude, et toute prise de décision passe par un processus objectif d'arbitrage. Dans une telle culture, la confiance est développée à travers des processus cognitifs (Doney et al. 1998 ; Geffen et Heart, 2006 ; El Akremi, 2007). Tandis que dans les cultures à faible contrôle de l'incertitude la prise de risque est considérée comme un acte normal, le comportement des individus est marqué par une grande flexibilité et une adaptation aux nouvelles situations. Les individus croyant à la liberté sont beaucoup plus tolérant face à la différence d'opinions et ne respectent que les règles formelles les plus essentielles. Contrairement aux cultures à fort contrôle de l'incertitude les individus appartenant à une telle culture apparaissent plus flegmatiques, relâchés et contemplatifs (Hofstede et Bond, 1988). Leurs relations avec l'autre sont marquées par la recherche de bienveillance et d'attachement (Elahee et al. 2002), ils ne sont pas préoccupés par l'avenir et leurs choix se fondent sur l'intuition et l'affectivité. Dans une telle culture, la confiance est développée à travers des processus affectifs (El Akremi et al. 2007). Ces éléments supportent notre hypothèse :

H.1.4 : Une culture à fort contrôle de l'incertitude favorise le développement d'une
--

confiance cognitive entre les partenaires de la supply chain, alors qu'une culture à faible contrôle de l'incertitude favorise le développement d'une confiance affective entre les partenaires de la supply chain.

La cinquième dimension est liée à la religiosité. Dans les cultures à faible religiosité, les membres éprouvent une répulsion pour les représentations abstraites, chaque relation doit obéir aux vertus du Logos, de la raison et de la rationalité qui sont considérés comme des bases de la prise de décision (Moore et al. 2001). Toutes les dimensions métaphysiques donnent lieu alors à des signes d'arriération, et les individus développent des processus fondés sur l'expérimentation et la science. Dans une telle culture la confiance se développe selon des processus cognitifs (Moore et al, 2001 ; El akremi et al. 2007). Tandis que dans les cultures à forte religiosité, la relation au futur est marquée par un grand déterminisme et une tendance au fatalisme, croyant à satiété en la providence, les membres de cette culture délaissent toute projection au futur qui implique une mobilisation de processus objectifs de prédiction, au profit de considérations abstraites et métaphysiques. De telles cultures demeurent marquées par une forte affectivité dans les relations avec les partenaires, qui se construit autour d'une idéologie, de principes moraux communs et des ressemblances identitaires (Hernandez, 2001). Dans cette culture le processus de développement de la confiance se fonde sur des processus affectifs (El Akremi et al. 2007).

H.1.5 : Une culture à faible religiosité favorise le développement d'une confiance cognitive entre les partenaires de la supply chain, alors qu'une culture à forte religiosité favorise le développement d'une confiance affective entre les partenaires de la supply chain.

La sixième dimension est liée à la vertu de *Niya*. Le processus d'attribution de la confiance, reste marqué par une *Niya* de nature affective sans fondements rationnels et sans conditions (Bourquia, 2011), puisqu'elle se fonde sur le référent culturel marocain marqué par la religiosité. La vertu de la *Niya* est donc une vertu qui assure une certaine continuité entre l'intention et la conduite, comme une sorte de foi sans conditions, et qui constitue le fondement des relations interpersonnelles, économiques, et les rapports sociaux, qui restent marquée par une forte affectivité (Bourquia, 2011). Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante :

H.1.6 : La vertu de *Niya* favorise le développement d'une confiance affective entre les partenaires de la supply chain.

La septième dimension culturelle est liée à la vertu de *Lkelma*. La vertu de *Lkelma* peut expliquer l'oralité répandue dans la société marocaine et la répulsion à l'égard de l'écrit notamment dans certaines sphères traditionnelles. Le fait de demander un écrit peut froisser l'autre parce que ça se présenterait comme une remise en cause de son *Kelma*. Dans ce sens la formalisation de la relation par un contrat devient un élément pouvant mettre en péril la relation. Par exemple, *Lkelma* a beaucoup plus d'importance que la trace écrite dans la vie quotidienne des marocains ; elle ne sert pas seulement de moyen de communication, mais de moyen de solidarité entre les gens. Dans ce contexte, les rapports sont supposés être fondés sur *Lkelma* qui régit toutes les relations sociales et économiques (Bourquia, 2006). Dans ce sens, le processus d'attribution de la confiance ne se fait pas sur des bases cognitives fondées sur des calculs du gain et de la perte, mais

plutôt sur des bases affectives, du respect de l'autre de ces engagements. Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante :

H.1.7 : La vertu de Lkelma favorise le développement d'une confiance affective entre les partenaires de la supply chain.

1.3. l'influence de la nature de la confiance inter organisationnelle sur la nature de l'intégration des supply chains :

Nous avons retenu deux types d'intégration fondés sur les travaux de Stank et al. (2001), Zhao et al. (2004), et Baofeng et al. (2004), et qui nous a permis de scinder deux types d'intégration des supply chains. Une intégration fonctionnelle et une intégration relationnelle.

L'intégration fonctionnelle renvoie à des critères impersonnels, objectifs qui permettent d'intégrer une Supply Chain. L'intégration des processus opérationnels, des Systèmes et technologies, des indicateurs de mesure, et de l'intégration financière retenus comme ses dimensions, requièrent une confiance du partenaire en la fiabilité et la compétence de l'autre partenaire. Toutes les dimensions de l'intégration fonctionnelle dépendent de la compétence du partenaire d'abord à mettre en œuvre l'intégration au sein de son entreprise, puis de sa compétence à mettre en œuvre une intégration inter organisationnelle.

En intégrant ces dimensions le partenaire doit être sûr à travers des processus rationnels, systématiques, réfléchis et sur la base de connaissances vérifiables, qu'il se prémunit de tout risque, en ayant de « bonnes raisons » (McAllister, 1995) de faire confiance en la fiabilité de son partenaire. Ces caractéristiques correspondent aux déterminants de la confiance cognitive (McAllister, 1995). Dans ce sens l'émergence d'une confiance de nature cognitive en croyant en la compétence, la fiabilité du partenaire conduirait à une intégration fonctionnelle de la supply chain (Yeung et al. 2004 ; Ha et al. 2011). Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante :

H.2.1 : La confiance cognitive favorise le développement d'une intégration fonctionnelle.

L'intégration relationnelle, quand à elle, correspond au développement d'actions de collaboration de coordination au sein d'interfaces partagées, qui permet de développer une « osmose relationnelle et culturelle » (Baratt 2004). Une osmose qui ne pourrait être atteinte sans un investissement émotionnel dans la relation de confiance manifestant une attention sincère et particulière au bien-être des autres (McAllister 1995), un investissement qui porte une attention particulière aux attributs relationnels et sociaux de la relation plutôt que des attributs instrumentaux (Williams, 2001). Ces caractéristiques correspondent aux déterminants de la confiance affective (McAllister 1995). La confiance affective se réfère à la prédisposition du partenaire à avoir un comportement ouvert vis à vis de l'autre, elle est considérée comme une volonté de faire plus que ce qui est formellement prévu (Sako 1992). L'essence de la confiance affective relève de pratiques informelles, qui permettent de remplir certaines tâches qui n'ont pas été officiellement prévues par les termes contractuels. Plus récemment, Ha et al.

(2011) démontrent que la confiance affective a un impact significatif sur l'intégration relationnelle dans la supply chain, notamment sur la volonté de partage de l'information et le partage des risques et des gains. Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante :

H.2.2 : La confiance affective favorise le développement d'une intégration relationnelle.

Ces hypothèses sont synthétisées dans un modèle théorique (cf, annexe1), qui fera l'objet d'un test à l'issue d'une enquête quantitative auprès d'équipementiers automobiles marocains¹, seul secteur au Maroc qui connaît l'existence de pratiques de supply chain management.

2. Etude empirique : Méthodologie, résultats et discussion

2.1. Méthodologie adoptée dans le cadre de l'étude empirique

2.1.1. Population de recherche et collecte des données

Notre population fut constituée des équipementiers automobiles marocains, qui s'élève selon les statistiques de l'AMICA² à 87 équipementiers marocains. Nous avons obtenus 72 réponses de la part des différents répondants suite à une enquête par questionnaire en ligne conduite avec le soutien de l'AMICA en se fondant sur leur base de données actualisée. Les répondants étaient constitués principalement des supply chain managers ou de chefs d'entreprises lorsqu'il s'agissait d'une PME.

Concernant les mesures des variables, nous nous sommes fondés, à la fois, sur des échelles de mesure préexistantes issues de la littérature (Annexe 2), mais aussi, sur une série d'entretiens experts (Annexe 3) menés à la fois auprès de supply chain managers, de chefs d'entreprises concernant les variables de l'intégration des supply chains et de la confiance, et d'autre part, sur des entretiens menés auprès de sociologues, anthropologues et historiens concernât les variables de la culture nationale marocaine. Ces mesures ont ensuite fait l'objet d'une traduction en double aveugle par trois experts. Toutes les variables ont fait l'objet d'une mesure multi-items (cf. annexe 2) évaluée par une échelle de LIKERT, en 5 points (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord).

2.1.2. Traitement des données :

Etant donné que le processus d'opérationnalisation des variables s'est fondé à la fois sur des échelles préexistantes en les adaptant et amendant grâce aux entretiens experts lorsque ces items paraissaient incompris par les répondants marocains, il est donc nécessaire de s'assurer de leurs validités (convergente et discriminante) et de leur fiabilité.

L'analyse des données d'est faite sur la base de la méthode par les équations structurelles sous l'approche PLS (*Partial Least Squares*) en utilisant le logiciel de traitement SMART PLS. Cette méthode présente l'avantage, par rapport à l'approche classique sous LISREL, d'une meilleure mesure des variables latentes, de ne pas nécessiter beaucoup de conditions

¹ Par Marocains, nous entendons les équipementiers dont le capital est majoritairement détenu par des citoyens de nationalité marocaine.

² Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile.

statistiques préalables, de permettre le test des relations structurelles sur variables latentes sur de petits échantillons, et de tester des modèles complexes composées de plusieurs relations structurelles supposées comme c'est le cas de notre modèle composé d'une variable médiatrice.

Nous avons commencé d'abord l'épuration de nos données sous le logiciel SPSS par la réalisation d'une analyse en composantes principales (ACP) sur l'ensemble des instruments de mesure composant respectivement les variables explicatives, médiatrice, et à expliquer pour s'assurer de l'absence de multicollinéarité, puis d'une nouvelle ACP par variable latente pour vérifier son unidimensionnalité en observant la répartition des items sur les facteurs avant une rotation Varimax et après. L'épuration s'est faite en retenant le critère défini par (Chandon, 2007), en éliminant les items dont les contributions factorielles n'atteignent pas 0.5 sur les composantes principales. Chaque fois que nous étions rassurés de la validité des variables nous passions à l'évaluation de leurs fiabilités en utilisant la mesure de l'alpha de Cronbach en retenant le critère de 0.7.

Ensuite, en vue du test des relations structurelles supposées nous nous sommes fondés sur le logiciel SMART PLS en distinguant les variables réflexives des variables formatives. Dans notre cas toutes nos variables se sont révélées réflexives. La méthode permet de distinguer deux parties : un modèle de mesure, qui détermine la manière dont les variables latentes sont identifiées et estimées à partir des indicateurs, et une deuxième appelée modèle structurel, qui correspond à la spécification des relations causales entre les variables latentes et la direction des liens de causalité.

2.1.3. Détermination du modèle de mesure à tester et scores des dimensions culturelles :

Etant donné notre démarche résolument culturaliste, ce sont les scores des différentes caractéristiques culturelles qui vont déterminer les hypothèses à tester. D'abord, nous nous attaquerons aux scores des variables sur la culture nationale marocaine issues de l'administration de notre questionnaire qui concerne les variables bidimensionnelles de la culture, qui vont nous renseigner sur la nature de la confiance inter organisationnelle et la nature de l'intégration des supply chains. Nous excluons de notre analyse, les vertus de la culture traditionnelle marocaine étant donné qu'elles ne présentent pas une double dimension, et participent les deux au développement d'une confiance affective.

Les scores quantitatifs mesurés dénotent d'une culture de nature collectiviste avec un score de (4,6806), contrairement à l'individualisme qui dénote d'un score faible de (2, 1898). D'une culture à forte distance hiérarchique (4,2407), contrairement à la faible distance hiérarchique qui a enregistré un score de (2,2917), d'une culture féminine qui révèle un score important de (4,4861), alors que la dimension masculinité enregistre un score de (2,111) ce qui vient réfuter plusieurs travaux considérant la culture marocaine comme étant masculine, les anthropologues et sociologues interviewés confirment nos résultats en soutenant l'existence d'une culture masculine affichée mais à inconscient collectif féminin refoulé. L'analyse des deux dimensions du contrôle de l'incertitude révèle un score très bas du fort contrôle de l'incertitude de l'ordre de (1,7593), et un score important du faible contrôle de l'incertitude de

l'ordre de (4,1620). La variable sur la religiosité dénote d'un score élevé de l'ordre de (4,1134) attestant d'une culture à forte religiosité.

2.1.4. Résultats de l'analyse factorielle et fiabilité du modèle de mesure

En vue de l'évaluation de la validité et fiabilité des échelles de mesure, nous nous sommes appuyés sur plusieurs indices. L'analyse des contributions factorielles (loadings), l'indice du T Student de chaque indicateur, la variance restituée de chaque dimension (AVE), la fiabilité composite (CR), et l'indice de l'alpha de Cronbach (α).

Pour qu'ils soient satisfaisants les résultats doivent présenter des indicateurs possédant le seuil de 0,5, ainsi que des indices de T de Student significatifs à 0,001. La validité convergente fut évaluée à travers l'indice de la variance moyenne restituée (AVE) qui doit présenter un indicice de 0,5 qui permet de démontrer qu'elle est capable d'expliquer plus de la moitié de la variance de ces indicateurs. La fiabilité des indicateurs de la variable latente fut également évaluée à travers l'examen de l'indice de la fiabilité composite et de l'alpha de Cronbach. La validité et la fiabilité des variables latentes qui composent notre modèle ont été vérifiées. L'examen des différents tests a révélé que toutes les conditions requises pour assurer un bon test de nos hypothèses sont remplies. L'homogénéité des échelles est satisfaisante, ainsi que leurs validités convergente et discriminante.

2.1.5. Evaluation de la qualité du modèle global

Nous procéderons maintenant au test des hypothèses. La qualité du modèle global est évaluée sous PLS à travers l'analyse des coefficients de détermination (R^2). Ces coefficients permettent d'évaluer l'importance des sens des relations structurelles à travers l'évaluation de la variance expliquée des variables explicatives. Ces coefficients de détermination doivent être supérieurs à 0,1 sous l'approche PLS pour que le modèle soit significatif (Falk et Miller, 1992). Le deuxième critère à prendre en compte est celui des coefficients structurels qui sont évalués à travers les coefficients structurels standardisés. Ces coefficients doivent être égaux ou supérieurs à 0,2 pour qu'ils soient significatifs (Chin, 1998). Nous allons donc commencer par vérifier la pertinence prédictive (validité nomologique) de nos variables latentes, par l'évaluation des coefficients de détermination (R^2) qui expriment la variance de la variable à expliquer. Ce tableau permet d'évaluer les R^2 , ainsi que les indices de communauté et l'indice de redondance en validation croisée.

Tableau : Evaluation des R^2 , des communautés, et des Q^2

Construits	R Square	Communality	Redundancy : Indice de redondance en validation croisée Q^2
Spécificité des rôles	0,2497	0,5308	0,0573
Mise en place d'une conduite commune	0,0019	0,5919	0,0008
Volonté de partage de	0,0923	0,6737	0,0587

l'information			
Partage des risques et des récompenses	0,0863	0,6023	0,0339
Confiance affective	0,56	0,5753	0,0852
Collectivisme	-	0,7735	-
Forte distance hiérarchique	-	0,7922	-
Féminité	-	0,6673	-
Faible contrôle de l'incertitude	-	0,7313	-
Religiosité	-	0,7729	-
<i>Niya</i>	-	0,8033	-
<i>Lkelma</i>	-	0,5725	-

L'évaluation des R^2 nous permet de constater que toutes les variables latentes désignées comme variables à expliquer se rapprochent du seuil de 0,1 (Croutsche, 2002 ; Falk et Miller, 1992), hormis la variable mise en place d'une conduite commune. Ceci peut nous alarmer par rapport à l'invalidation éventuelle de l'hypothèse relative à cette variable latente.

Sous l'approche *PLS*, il existe un indice global de validation qui est celui du « *Goodness-of-fit Index* » écrit « *GFI* » calculé sur la base de la moyenne géométrique des coefficients de détermination (R^2) et des indices de communauté (*Communality*). La valeur de l'indice est comprise entre 0 (valeur d'invalidation du modèle) et 1 (valeur de parfaite validation du modèle). L'indice du *GFI* obtenu est égal à 0,75, ce qui témoigne d'une validité significative de notre modèle global. Il existe également une deuxième méthode pour l'évaluation de la qualité du modèle global. Cette méthode se fonde sur l'analyse de la qualité de chaque équation structurelle grâce au coefficient de redondance en validation croisée (Q^2) (Tenenhaus et al. 2005). Ces coefficients doivent être tous positifs pour que la qualité du modèle global soit validée. Au vu des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il convient de constater que tous les indices sont positifs, ce qui témoigne de la validité prédictive de notre modèle.

2.2. Test des hypothèses

L'étape du test des hypothèses consiste en l'évaluation des effets directs entre les variables latentes qui composent notre modèle dans le sens des relations structurelles supposées.

Ainsi, nous avons utilisé la méthode de rééchantillonnage qui permet de stabiliser les estimations des coefficients β et de calculer l'erreur qui permet la détermination de la significativité de ces coefficients. Dans ce sens, la validation ou le rejet d'une hypothèse dépendra de la valeur et de la significativité du T de *Student* (Chin, 1998). Ainsi, les hypothèses sont significatives statistiquement au seuil de 1%, 5% et 10% si et seulement si leur T de *Student* est supérieur à la valeur absolue de 2,57, 1,96 et 1,64 respectivement. Au dessous de ces seuils, la significativité des hypothèses sera insignifiante.

Le tableau ci-dessous permet de résumer les résultats du test des hypothèses.

Tableau : Résultats du test des hypothèses du modèle sous l'approche *PLS*

Hypothèses	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Validation
H.1.1 COL=> CA	0,2035	0,1881	0,1086	1,8744**	Validée
H.1.2 HDH=> CA	-0,0398	-0,0474	0,0610	0,6526	Rejetée
H.1.3 FEM=>CA	0,1383	0,1269	0,0779	1,7752**	Validée
H.1.4 FCI=> CA	-0,1267	-0,1535	0,1558	0,8129	Rejetée
H.1.5 RG=> CA	0,5332	0,4740	0,1671	3,1918**	Validée
H.1.6 NY=> CA	-0,1046	-0,0981	0,0764	1,3692	Rejetée
H.1.7 KM=>CA	0,1644	0,1732	0,0795	2,0666 **	Validée
H.2.1 CA=> SR	0,4997	0,4887	0,1462	3,4179 **	Validée
H.2.2 CA=> LD	-0,0433	-0,0586	0,1621	0,2671	Rejetée
H.2.3 CA=> PI	0,3038	0,3356	0,1078	2,8194 **	Validée
H.2.4 CA=> PR	0,2937	0,3443	0,0837	3,5079**	Validée

** Significatif à 0,001

2.3. Discussion des résultats :

L'analyse des effets indirects nous a permis de sortir avec plusieurs conclusions. D'abord, l'impact du collectivisme sur le développement de la confiance affective s'est révélé significatif. En effet, ce résultat confirme les travaux antérieurs de Williams (2001), Huff et Kelley (2005), Ferrin et *al.* (2006), et de El Akremi et *al.* (2007) dans un contexte culturellement proche, celui de la culture nationale tunisienne. Dans un pays collectiviste comme le Maroc (l'analyse des scores a révélé un score très élevé de collectivisme, la société se caractérise par des liens forts, une prédisposition à l'entraide, et l'établissement des liens affectifs. Notre étude permet alors de démontrer que le processus de développement de la confiance entre partenaires se fait alors sur des bases affectives, moins calculées.

Ensuite, l'impact de la forte distance hiérarchique sur la confiance affective s'est révélé non significatif. Notre hypothèse s'est fondée sur les travaux de Hofstede (1994), Benabdeljalil (2003) et D'iribarne (1989) qui soutiennent que dans les contextes culturels qui connaissent une acceptation d'une répartition inégale du pouvoir, les relations entre les partenaires sont chargées d'affectivité et donnent lieu par conséquent à l'attribution d'une confiance de nature

affective. Néanmoins, notre enquête menée dans le contexte marocain, une culture qui connaît une forte distance hiérarchique, a infirmé cette hypothèse en révélant qu'il n'existe pas de relation entre la forte distance hiérarchique et la confiance affective. Ce résultat vient en concordance avec les résultats de la recherche d'El Akremi et *al.* (2007) dans le contexte tunisien où la forte distance hiérarchique influence négativement la confiance affective. Ceci peut être expliqué par le fait qu'une répartition inégale du pouvoir entre les partenaires peut donner lieu à un manque de communication voire à une hostilité, ce qui ne permet pas de construire des liens d'affectivité, du fait de la rareté des échanges et de la primauté de la logique du pouvoir.

L'impact de la féminité sur le développement de la confiance affective s'est révélé significatif. En effet, l'analyse des scores a révélé un indice de féminité supérieur à celui de la masculinité. Ce résultat est contraire à celui soutenu par la majorité des chercheurs qui supposent que l'appartenance du Maroc à l'espace arabo-musulman où la considération des genres semble être teintée d'inégalité, le prédispose à tendre vers plus de masculinité. Nos résultats soutiennent, en cohérence avec les résultats que nous avons pu faire émerger lors des entretiens avec les sociologues et anthropologues, que l'individu marocain partage des valeurs de féminité, de modestie, de tendresse, et de préoccupation par la qualité de vie et de la qualité de la relation sociale au détriment même de la performance au travail (Hofstede, 1994). Cette appartenance à une culture féminine favorise alors le développement d'une confiance affective comme le soutiennent les travaux de Doney et *al.* (1998) et El Akremi et *al.* (2007).

Ensuite, l'impact du faible contrôle de l'incertitude sur la confiance affective s'est révélé non significatif. Nous nous sommes fondés sur le travail de El akremi et *al.* (2007) qui postulaient que les individus appartenant à des cultures à faible contrôle de l'incertitude ne sont pas préoccupés par l'avenir et leurs choix se fondent sur l'intuition et l'affectivité et tendent alors à développer une confiance de nature affective. Le score obtenu à l'issue de notre enquête dénote d'une culture à faible contrôle de l'incertitude qui explique le recours aux règles informelles, la prédominance des situations de flou en entreprise, et le traitement des situations au travail de manière personnalisée au cas par cas, en l'absence de règles formelles préétablies. La religion paraît dans ce sens comme un mécanisme d'allègement de l'anxiété qui résulte de l'incertitude parce qu'elle génère une acceptation des événements futurs jugés comme exogènes. Néanmoins, le faible contrôle de l'incertitude ne semble pas influencer significativement le développement d'une confiance affective dans le contexte inter organisationnel au Maroc. Ceci peut être expliqué par le fait que si le faible contrôle de l'incertitude est répandu dans d'autres contextes, il ne l'est pas dans le contexte spécifique de l'intégration des supply chains notamment dans un secteur tel que le secteur de l'industrie automobile. En effet, le recours indéniable à la technologie semble réduire les incertitudes liées à l'échange inter organisationnel, et la rigidité de ce moyen peut expliquer le non recours à l'attribution d'une confiance affective.

Ensuite, l'impact de la religiosité sur l'attribution de la confiance affective s'est avéré très significatif. Nos résultats démontrent que la religiosité semble être le facteur culturel le plus déterminant dans l'attribution d'une confiance affective dans le contexte de l'intégration des

supply chains au Maroc. En effet, nous nous sommes fondés sur les travaux de Hernandez (2001) et El Akremi et *al.* (2007) qui soutiennent que les cultures à forte religiosité sont marquées par une forte affectivité qui se construit autour d'une idéologie, des principes moraux communs et des ressemblances identitaires dans lesquels le développement de la confiance se fonde sur des processus affectifs. Cette relation s'est avérée positive dans le contexte marocain où le score de la religiosité s'est montré très fort et qui permet d'expliquer l'attribution d'une confiance affective fondée sur l'appartenance à la « *Oumma*³ » et sur les valeurs de solidarité et d'entraide entre ses membres.

L'analyse de l'impact de *Niya* sur la confiance affective s'est révélé non significatif. La *Niya* a été conceptualisée et définie par Bourquia et *al.* (2007) comme un acte qui prouve une continuité entre l'intention et la conduite impliquant une relation simple et directe entre l'intention, le dire, et le faire. Nous nous sommes fondés sur les travaux de Bourquia (2011) qui soutient que la *Niya* se fonde sur une confiance marquée sur une dimension affective, sans fondements rationnels et sans conditions. Néanmoins, cette relation n'a pas été confirmée dans le cadre de notre étude. En effet, si cette *Niya*, qui appartient à un registre culturel traditionnel, est valable dans des contextes plus traditionnalistes, comme en atteste le travail de Balambo et *al.* (2012) qui prouvent l'importance de *Niya* dans le registre des relations entre grossistes et détaillants dans le canal de distribution traditionnel, ces relations ne semblent pas avoir le même effet dans un contexte plus institutionnalisé comme celui des supply chains dans l'industrie automobile. Ce qui peut expliquer l'infirmité de cette hypothèse.

La dernière hypothèse testée entre nos variables explicatives et notre variable médiatrice fut celle postulant une influence de la vertu de *Lkelma* sur la confiance affective. L'analyse des résultats du test de cette hypothèse a révélé une influence significative. En effet, nous avons formulé cette hypothèse en se fondant sur les travaux de Bourquia (2006) qui affirmait que la vertu de *Lkelma* régit toutes les relations sociales et économiques où le processus d'attribution de la confiance ne se fait pas sur des bases cognitives basées sur des calculs du gain et de la perte, mais plutôt sur des bases affectives, du respect de l'autre et de ses engagements. Cette relation a été vérifiée dans le contexte marocain, et la vertu de *Lkelma* qui appartient au registre culturel traditionnel marocain s'est révélée présente même dans le contexte des supply chains de l'industrie automobile, et permet de favoriser l'attribution d'une confiance affective.

Nous analyserons maintenant les résultats du test de notre variable médiatrice sur nos variables à expliquer. D'abord, l'impact de la confiance affective sur la mise en place d'une spécificité des rôles s'est révélé significatif. Ce résultat confirme les travaux de Yeung et *al.* (2004) de Baofeng (2007) et récemment de Ha et *al.* (2011). Le développement d'une confiance affective permet en effet de mettre en place un processus de direction clair et l'établissement d'une responsabilité partagée dans le processus de l'intégration de la supply chain au-delà des responsabilités contractuelles, notamment dans des situations d'incertitudes.

³ *Oumma* est un concept qui désigne l'appartenance à la communauté des musulmans, une communauté qui transcende les barrières de la nationalité, de la langue et de l'appartenance ethnique.

La mise en place de cette intégration relationnelle exigerait alors d'avoir développé au préalable un investissement et une confiance affective. Notre étude permet alors de démontrer que le développement d'une confiance affective entre les partenaires permet de mettre en place une spécificité des rôles.

Ensuite, le résultat du test de l'hypothèse stipulant l'impact de la confiance affective sur la mise en place d'une conduite commune avec le partenaire s'est révélé non significatif. Nous nous sommes basés sur les travaux de Yeung et *al.* (2004) qui stipulent que le développement d'une confiance affective permet de faciliter la collaboration et la résolution des conflits inter organisationnels dans le sens de l'entretien, l'accompagnement, et la rupture des relations avec les partenaires en définissant une conduite commune (Stank et *al.* 2001). Cette hypothèse n'a pas été vérifiée dans le contexte marocain. En effet, le développement d'une confiance affective ne favorise pas la mise en place d'une conduite commune.

La troisième relation entre notre variable médiatrice et nos variables à expliquer permet de tester l'hypothèse stipulant l'impact de la confiance affective sur la volonté de partage de l'information. Les résultats démontrent une relation significative. Ce résultat confirme les travaux de Yeung et *al.* (2004) et Ha et *al.* (2011) sur lesquels nous nous sommes basés. Le développement d'une confiance affective permet en effet de favoriser la volonté de l'échange d'informations techniques, financières, opérationnelles et stratégiques. Le partage de l'information est considéré comme une condition nécessaire à la mise en œuvre de l'intégration relationnelle de la supply chain. Cette volonté de partage de l'information passe alors par le partage de l'information en interne entre les services de l'entreprise, puis par la volonté de partage de l'information stratégique avec les partenaires choisis. Notre étude permet de démontrer que le développement d'une confiance affective entre les partenaires permet de favoriser la volonté de partage de l'information entre les partenaires impliqués dans l'intégration des supply chains.

La dernière relation entre notre variable médiatrice et nos variables à expliquer permet de tester l'hypothèse stipulant un impact positif de la confiance affective sur le partage des risques et des récompenses. Nous nous sommes fondés sur les travaux de Yeung et *al.* (2004) et Ha et *al.* (2011) qui stipulent que le développement d'une confiance favorise le partage des risques et des récompenses entre les partenaires. Cette relation s'est avérée significative dans le cadre de notre étude. La confiance affective permet un partage des risques dans lequel le coût des conséquences d'un risque est réparti sur les deux partenaires, et les gains sont répartis équitablement entre les deux partenaires impliquées dans l'intégration des supply chains.

Nous discuterons maintenant le statut de l'effet médiateur à travers l'analyse des effets directs entre nos variables explicatives et nos variables à expliquer. L'analyse des effets directs a révélé deux statuts que nous pourrions attribuer aux différentes relations entre nos variables.

D'abord, la médiation s'est révélée totale dans cinq relations. En effet la médiation est totale, c'est-à-dire que la relation entre la variable explicative et la variable à expliquer ne peut se réaliser qu'à travers la médiation de la variable de la confiance affective. Il s'agit de l'impact du collectivisme sur la volonté de partage de l'information et sur le partage des risques et des

récompenses puis des impacts de *Lkelma* sur la volonté de partage de l'information, le partage des risques et des récompenses, et la spécificité des rôles.

Le deuxième cas de médiation est celui quand la médiation est partielle. La médiation est partielle lorsque la variable confiance affective permet d'expliquer le passage entre la variable explicative et la variable à expliquer sans qu'elle soit exclusive. La médiation s'est révélée partielle dans sept relations. Il s'agit de l'impact du collectivisme sur la spécificité des rôles, les impacts de la féminité sur la spécificité des rôles, la volonté de partage de l'information, et le partage des risques et des récompenses, ainsi que les impacts de la religiosité sur la spécificité des rôles, la volonté de partage de l'information, et le partage des risques et des récompenses.

Conclusion

Les résultats démontrent en effet que les caractéristiques de la culture nationale marocaine favorisent le développement d'une confiance de nature affective entre les partenaires des supply chains. Cette confiance permet de faire reposer les démarches de SCM sur des éléments relationnels, qui contribuent à la création de liens forts et durables entre les partenaires. Ces résultats viennent rompre avec une conception très répandue dans la littérature en SCM qui limite cette démarche à la mise en place d'éléments organisationnels et technologiques. Or, de tels éléments ne permettent qu'une confiance calculatoire, qui peut facilement être remise en cause lorsque les partenaires ne trouvent plus d'intérêt à la relation. Plus généralement, ces résultats produits au Maroc mettent en lumière l'influence du contexte culturel. Ils montrent ainsi que les conditions relationnelles (spécificité des rôles, volonté de partage de l'information, partage des risques et des récompenses) sont parfois plus importantes dans la mise en œuvre du SCM que les conditions fonctionnelles (organisationnelles et technologiques).

De tels résultats ont plusieurs conséquences pour les managers de la supply chain. Ainsi, quand les partenaires de la supply chain sont implantés dans une culture collectiviste ou à forte religiosité, il est plus approprié de mettre en place une politique d'intégration de la supply chain fondée spécialement sur les variables relationnelles qui seront soutenues par la confiance affective développée entre les deux partenaires du fait de leur appartenance à une telle culture. Ceci peut être plus important que la mise en place d'un système d'information en vue de l'intégration de la supply chain, comme en atteste ce directeur logistique d'un équipementier dans le cadre de l'enquête exploratoire « *Ce qui compte c'est justement la proximité et le relationnel, tu peux mettre les plus beaux ERP (progiciel de gestion intégrée) que tu veux, qui seront désertés si le contact humain n'y est pas...* ».

Nos travaux au Maroc permettent de souligner l'importance de la prise en compte des aspects culturels dans le SCM. Dans ce sens, il serait crucial désormais d'intégrer la culture comme un facteur pouvant exercer une influence dans la mise en œuvre du SCM à côté des réflexions organisationnelle, et d'approfondir la compréhension sur la manière avec laquelle la culture pourrait influencer la mise en œuvre du SCM dans d'autres contextes culturels.

Néanmoins, l'application de cette problématique au seul secteur des équipementiers automobiles ne nous autorise pas une généralisation des résultats. En effet, si ces résultats peuvent être transférés à d'autres secteurs dans le volet relatif à la culture et son influence sur la nature de la confiance attribuée envers le partenaire, ils ne le sont pas du volet relatif au supply chain management. Il est à souligner que dans le cas du Maroc, seul le secteur de l'industrie automobile présente les caractéristiques de mise en place d'une intégration des supply chains, étant donné que l'industrie automobile est considérée, compte tenu de la nature des interdépendances vis-à-vis des partenaires, comme pionnière dans la collaboration inter organisationnelle et que les autres activités manufacturières phares au Maroc ne connaissent pas le même type d'investissement. La majorité de ces investissements prend la forme d'activités de sous-traitance classique.

Bibliographie :

Adler N. (1983), « A typology of Management Studies in involving culture », *Journal of international business studies*, Vol 14, Fall, 29-47.

Baofeng H., (2004), « Relationship Management and Supply Chain Integration », *University of Hong Kong conference*.

Baratt M. (2004), « Understanding the meaning of collaboration in the supply chain, Supply Chain Management », *An International Journal*, vol. 9, n° 1, p. 30-42.

Benabdeljlil N. (2003), « L'intégration de la culture dans les pratiques managériales des entreprises marocaines : une enquête exploratoire. » *Rapport de recherche / programme de recherche Lire et comprendre le Maghreb*. Centre Jacques Berque, Rabat

Bourquia R., Abdellatif Bencherifa et Mohamed Tozy (2007), « Enquête nationale sur les valeurs », *50 ans de Développement humain*, Perspectives 2025.

Bourquia R., (2006), « Les valeurs Changements et perspectives », *Valeurs et Développement Humain*.

Bourquia R., (2011), « Culture politique au Maroc - A l'épreuve des mutations », *L'Harmattan, Collection : Logiques sociales*, 244 pages.

Bowersox D. J., Closs D. J. and Stank T. P. (1999), « 21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality », *Council of Logistics Management*, Michigan State University.

Chandon, J.-L. (2007), « Théorie de la mesure et construction d'échelles », *Séminaire de Méthodologie de la Recherche*, Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Aix-en-Provence.

Chin W.W. (1998), « The partial least squares approach to structural equation modeling », In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, (pp. 295-336), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cooper M.C., Lambert D.M. and Pagh J.D. (1997), « Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics », *the International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-14.

Croutsche J.J. (2002), « Etude des relations de causalité : utilisation des modèles d'équations structurelles », *La revue des sciences de gestion*, 198, 81-97.

D'Iribarne Ph. (1989), *La logique de l'honneur*, Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Le Seuil.

Doney, P.M., Cannon, J.P., Mulien, M.R. (1998), « Understanding the influence of national culture on the development of trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 601-620.

El Akremi A., Ikram Nasr M., Sassi N. (2007), « Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail : Analyse comparative entre la France et la Tunisie », *18ème Congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources Humaine (AGRH)*, 19-20 septembre, Fribourg (Suisse).

Elahee M.N., Kirby S.L., Nasif E. (2002), « National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra- and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries », *Thunderbird International Business Review*, vol. 44, n° 6, p. 799 – 818

Fabbe-Costes N. (2007), « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile », in Paché & Spalanzani, « *La Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques* », 19-43.

Falk R. F. Miller, N. B. (1992), *A Primer for Soft Modeling*, Akron, Ohio: The University of Akron Press.

Feng W. (2010), *Le supply chain management et la culture : la mise en oeuvre du Supply Chain Management dans le contexte culturel chinois*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II, France.

Ferrin, D. L., Dirks, K. T., Shah, P. P. (2006), « Direct and indirect effects of thirdparty relationships on interpersonal trust », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n°4, p. 870-883.

Francesco, A.M., Chen, Z.X. (2004), « Collectivism in action », *Group and Organization Management*, vol. 29, n°4, p. 425-441.

Fukuyam, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press.

Gefen, D., Heart, T. (2006), « On the need to include national culture as a central issue in e-commerce trust beliefs », *Journal of Global Information Management*, vol. 14, p. 1-30.

Ha, Yang-Kyu Park, Sungbin Cho (2011), « Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers: Its effect on collaboration and logistics efficiency », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 Iss: 1, pp.56 – 77

Hernandez, E.M. (2001), « De nouvelles règles pour entreprendre en Afrique », *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec, p. 56-60.

Hofstede G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede G. (1983), « The cultural relativity of organizational practices and theories », *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n°2, p. 75-89.

Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Cambridge: University Press.

Hofstede, G. (1984), « The cultural relativity of the quality of life concept », *The Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, p. 389-398.

Hofstede, G. (1994), *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw-Hill, London, 1994.

Hofstede, G. and M. H. Bond (1988), « The Confucius connection: From cultural roots to economic growth », *Organizational Dynamics*, 16(4): 5-21
Huff et Kelley, 2005

Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-46.

Huff, L., Kelley, L. (2003), « Levels of organizational trust in individualist cultures », *Organization Science*, vol. 14, n°1, p. 81- 90.

Kale, S.H., Barnes, J.W. (1992), « Understanding the domain of cross-national buyerseller interactions », *Journal of international business studies*, vol. 23, n° 7, p. 101-132.

McAllister D. J. (1995), « Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 24-59.

Moore, T., Kloos, B., Rasmusen, R. (2001), « A reunion of ideas: Complementary inquiry and collaborative interventions of spirituality and religion », *Journal of Community Psychology*, vol. 29, n°5, p. 487-495.

Sako, Mari (1992), *Price, Quality, And Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.

Saroglou, V., Delpierre, V., Dernelle, R. (2004), « Values and religiosity: A meta-analysis of studies using Schwartz's model », *Personality and Individual Differences*, n°37, p. 721-734.

Schwartz S., Huisman S. (1995), « Value priorities and religiosity in four western Religions», *Social Psychology Quarterly*, vol. 58, n°2, p 88-107.

Stank T. P., Keller S.B., and Closs D. J. (2001), « Performance Benefits of Supply Chain Integration », *Transportation Journal*, 41(2), pp.31-46.

Tenenhaus, M. & al. (2005), « PLS path modeling », *Computational Statistics & Data Analysis*, volume 48, pages 159-205

Tyler, R., Kramer, R. (1996), « Whither trust », in R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, p. 1-15.

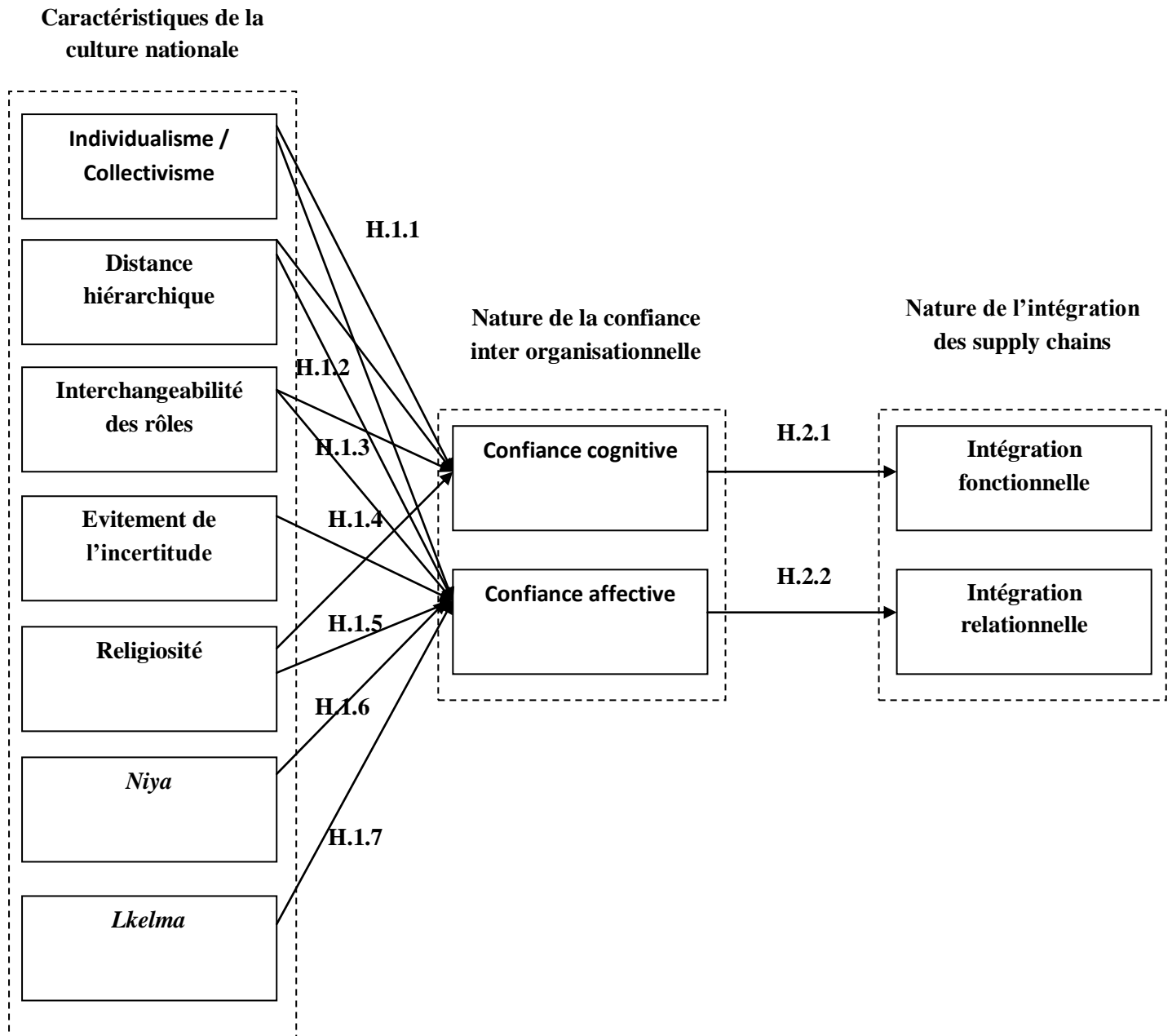
Williams, M. (2001), « In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development », *Academy of Management Review*, 26: 377–396.

Yeung J., Zhao, X., Huo, B., Flynn, B., Jeff H. (2004), « Supply Chain Integration, Trust & Relationship Commitment: A Review », *Journal of Operations Management*, Vol 26,3, 368- 388.

Zhao X., Yeung T., Yeung J., (2004), « Supply Chain Integration, Trust & Relationship Commitment », IMS Conférence, Jun, Hong Kong.

Annexes :

Annexe 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Annexe 2 : Echelles de mesure par variable

Les mesures de l'intégration opérationnelle des processus
<ol style="list-style-type: none">1. Mon entreprise améliore sa performance en intégrant les opérations avec ses partenaires.2. Mon entreprise met ses employés à la disposition des fournisseurs et des clients pour assurer/faciliter la coordination.3. Mon entreprise partage les ressources techniques avec les fournisseurs clés afin de faciliter les opérations.4. Mon entreprise est engagée à partager la responsabilité avec les fournisseurs concernant le développement et la commercialisation d'un nouveau produit.5. Mon entreprise est prête à investir dans le développement des processus et l'acquisition du matériel propre à la logistique.6. Mon entreprise a développé un réseau solide avec ses partenaires basé sur la logistique de ses opérations.
Les mesures de l'intégration financière
<ol style="list-style-type: none">1. Mon entreprise partage avec les partenaires clés les coûts et les résultats de la recherche et développement.2. Mon entreprise est prête à aider les fournisseurs à financer les biens de production.3. Mon entreprise est prête à assister les fournisseurs de services à financer les biens de production.4. Mon entreprise souhaite s'engager à long terme avec ses partenaires.
Les mesures de l'intégration technologique
<ol style="list-style-type: none">1. Mon entreprise a investi dans une technologie conçue pour faciliter l'échange inter-organisationnel des données.2. Mon entreprise a augmenté l'utilisation des échanges de données informatisées au cours des trois dernières années.3. Mon entreprise a la capacité pour partager des informations à la fois standardisées et personnalisées avec des fournisseurs et clients externes.4. Mon entreprise utilise de manière active des standards industriels pour l'échange d'informations.5. Mon entreprise utilise un système d'information intégré.6. Les systèmes d'information de mon entreprise facilitent la vente de ses produits.
Les mesures de l'intégration des indicateurs de mesure
<ol style="list-style-type: none">1. Mon entreprise utilise les techniques d'analyse des coûts par activités (ABC) en logistique.2. Les managers de mon entreprise prennent des décisions en utilisant la Méthode du coût total.3. Les managers de mon entreprise savent comment notre performance logistique globale se positionne par rapport à nos principaux concurrents.4. Les managers de l'entreprise sont capables de déterminer les profits en termes de coûts.5. Mon entreprise a développé des indicateurs de mesure qui s'étendent à nos partenaires.6. Dans mon entreprise, la performance logistique est déclarée sur la base du coût total qui inclut le coût du capital investit.
Les mesures de la spécificité des rôles
<ol style="list-style-type: none">1. Mon entreprise coopère avec ses partenaires même dans des situations où nous n'avons pas un poids important.2. Mon entreprise définit clairement les rôles et les responsabilités spécifiques conjointement avec nos partenaires.3. Les cadres de mon entreprise considèrent qu'une implication avec nos partenaires est tributaire d'une certaine marge de manœuvre.4. Dans des situations où nous sommes leaders, mon entreprise a défini une série de comportements pour gérer nos partenariats.
Les mesures de la mise en place d'une conduite commune
<ol style="list-style-type: none">1. Mon entreprise poursuit un plan en termes d'établissement d'alliances et de partenariats.2. Mon entreprise a un savoir-faire pour développer, maintenir et accompagner les relations avec ses partenaires.3. Mon entreprise a un savoir-faire pour mettre terme aux partenariats.4. Mon entreprise a clairement défini un cadre juridique qui guide son implication dans une collaboration avec les partenaires.
Les mesures de la volonté de partage de l'information
<ol style="list-style-type: none">1. Mon entreprise partage efficacement les informations opérationnelles entre ses départements.2. Mon entreprise partage efficacement les informations opérationnelles externes avec les fournisseurs et/ou les consommateurs choisis.3. Mon entreprise maintient une base de données intégrée et une méthode d'accès pour faciliter le partage des

informations.
4. Mon entreprise est prête à partager des informations stratégiques avec les fournisseurs et/ou les consommateurs choisis.
Les mesures du partage des risques et des récompenses
1. Mon entreprise a conclu des arrangements avec ses partenaires pour partager les récompenses et les risques.
2. Mon entreprise est prête à partager les résultats de la performance de son fournisseur avec ses équipementiers en amont.
3. Mon entreprise est prête à partager les résultats d'une performance supérieure avec les fournisseurs de service partenaires.
4. Mon entreprise est prête à partager les résultats d'une performance supérieure avec les clients partenaires.
Les mesures de la confiance cognitive
1. Je pense que nos partenaires sont satisfaits de notre travail.
2. Je sens que nos partenaires sont satisfaits de notre savoir-faire.
3. Je crois que nos partenaires sont prêts à accepter notre spécialité.
4. Je pense que nos partenaires connaissent suffisamment notre entreprise.
5. Compte tenu de l'historique avec nos partenaires, je ne vois aucune raison de douter de leur compétence.
6. Je peux compter sur nos partenaires pour ne pas rendre notre travail plus difficile par un travail négligé.
Les mesures de la confiance cognitive
1. Je sens que nos partenaires sont ouverts et ne cachent pas leurs objectifs commerciaux.
2. Je sens que nos partenaires ont une attitude positive, et une compréhension mutuelle.
3. Je crois que nos partenaires sont honnêtes.
4. Je crois que nos partenaires travaillent avec nous avec un respect mutuel.
5. Nous avons une relation de partage avec nos partenaires. Nous pouvons à la fois partager librement nos idées, nos sentiments et nos espoirs.
6. Je dois dire que nous avons consenti des investissements émotionnels considérables dans nos relations avec nos partenaires.
Les mesures de l'individualisme
1. Tout le monde est élevé de manière à prendre soin uniquement de soi et de sa famille proche.
2. Les individus ont de la valeur indépendamment des groupes auxquels ils appartiennent.
3. Les individus doivent être indépendants dans leur vie.
Les mesures du collectivisme
1. Un membre de la famille élargie doit être protégé par un autre membre en échange de sa loyauté.
2. Les individus sont identifiés à travers leur position dans les réseaux sociaux auxquels ils appartiennent.
3. En fin de compte une personne se sent plus proche des membres de son groupe que des autres.
Les mesures de la forte distance hiérarchique
1. Les inégalités entre les individus sont à la fois attendues et souhaitées.
2. Les individus les moins puissants devraient dépendre des plus puissants.
3. Les subordonnés dans notre contexte ont peur de contredire leurs supérieurs.
Les mesures de la faible distance hiérarchique
1. Les inégalités entre les individus devraient être minimisées.
2. Il devrait y avoir, et il y a dans une certaine mesure, des interdépendances entre les individus les moins puissants et les plus puissants.
3. Les subordonnés dans notre contexte participent à la prise de décision.
Les mesures de la féminité
1. Les valeurs dominantes dans la société sont de prendre soin des autres et les préserver.
2. L'homme comme la femme est autorisé à être tendre et à se préoccuper des relations.
3. Au travail, l'évitement du stress et de la tension est souhaité.
Les mesures de la masculinité
1. L'argent et les biens matériels sont importants.
2. Les hommes sont censés s'affirmer, être ambitieux et durs.
3. L'individu doit avoir des challenges dans sa vie. C'est ce qui mène à l'accomplissement.
Les mesures du fort contrôle de l'incertitude
1. Un niveau élevé de stress et un sentiment subjectif d'anxiété sont fréquents parmi les gens.
2. La peur des situations ambiguës et des risques inconnus est normale.
3. Dans notre société, la plupart des gens mènent une vie très structurée avec peu d'événements imprévus.
Les mesures du faible contrôle de l'incertitude
1. L'incertitude est un aspect normal de la vie et chaque jour est accepté comme il se présente.
2. Les émotions ne devraient pas être montrées aux autres.

3. Les événements étant prédéterminés, les individus ne doivent pas stresser de l'avenir.
Les mesures du fort contrôle de l'incertitude
1. Mes croyances religieuses sont la base de mon approche globale de la vie.
2. Mes croyances religieuses influencent plusieurs aspects de ma vie.
3. Je m'efforce de me reporter à ma religion dans tous les autres aspects de ma vie.
4. Il est important pour moi de consacrer des périodes de mon temps privé à des pensées religieuses privées, à la lecture, ou à la méditation.
5. Mes croyances religieuses sont très importantes pour moi.
6. Mes croyances religieuses restreignent parfois mes actions.
Les mesures de <i>Niya</i>
1. La personne doit toujours avoir une bonne intention envers les autres.
2. Une bonne intention finit toujours par triompher.
3. La personne doit avoir une bonne intention envers la plupart des gens.
Les mesures de <i>Lkelma</i>
1. La personne doit respecter la parole d'honneur.
2. Dans les relations commerciales la parole vaut plus que le contrat.
3. La personne peut faire confiance à quelqu'un qui respecte sa parole.

Annexe 3 : Entretiens experts

Etape « culture marocaine »
Sociologue des religions expert à l'université de Georgetown
Psycho sociologue professeur à l'ENS de Fès
Sociologue, professeur à l'université de Fès
Sociologue, professeur à l'université de Fès
Sociologue, professeur au CPR de Fès
Anthropologue à l'institut national des sciences Maroc et à EHESS Paris
Anthropologue professeur à l'université d'Agadir
Anthropologue, Directeur de recherche au CNRS (France) (travaux sur la culture marocaine)
Historien spécialiste du Moyen âge et de la culture juive au Maroc
Historien spécialiste de l'histoire des monarchies au Maroc
Historien spécialiste de l'histoire des relations commerciales entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, professeur à l'université de Fès
Etape « industrie des équipementiers automobiles marocains »
Professeur de supply chain management, Université de Kenitra
Ex-président de l'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile (AMICA) et de la Fédération des Industries Métallurgiques Mécaniques et Electromécaniques (FIMME)
Ex-directeur de l'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile.
Directeur général (Casablanca)
Président d'un équipementier (Casablanca)
Directeur général d'un équipementier (Marrakech)
Directeur général (Casablanca)
Supply Chain Manager (Casablanca)
Supply Chain Manager (Casablanca)
Directrice Supply Chain (Tanger)
Acheteur chez un constructeur automobile (Casablanca)
Acheteur chez un constructeur automobile (Casablanca)